

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pertama berjudul Relasi Sosial antara Pemilik dan Karyawan di Home Industri Sablon Manual Studi di Desa Karangpandan Pakisaji Malang oleh Fery Mahardy Jurusan Sosiologi Universitas Muhammadiyah Malang. Penelitian tersebut memaparkan tentang arti dari relasi sosial yang terjalin antara pemilik dan karyawan di *home industry* sablon manual bahwa setiap individu harus mampu menjaga hubungan baik terhadap sesama.

Hubungan yang dinamis dan familiar dalam sebuah relasi sosial dapat menjadikan satu organ dimana organ tersebut mampu bekerja secara baik dan terstruktur tanpa adanya rasa keterpaksaan. Hubungan relasi sosial antara pemilik dan karyawan tersebut merupakan suatu tindakan rasional yang harus dipilih, karena tindakan tersebut akan menghasilkan keuntungan dan kesuksesan bagi karyawan secara sosial maupun ekonomi.

Secara sosial, dengan adanya relasi sosial akan terjalin hubungan yang baik antara pemilik dan karyawan. Sedangkan secara ekonomi, relasi sosial tersebut juga dapat mendatangkan profit. Penelitian tersebut juga banyak memaparkan tentang kebutuhan *fashion* tersendiri bagi masyarakat yang lebih dari sekedar berpakaian, tetapi juga merupakan bagian presentasi diri. Selain itu, penelitian tersebut juga memaparkan tentang bagaimana seni sablon itu

sendiri. Seni sablon membutuhkan proses latihan secara *continue* agar mengetahui teknik yang tepat dalam menyablon.

Relevansi dengan penelitian yang berjudul Relasi Sosial antara Pimpinan dengan Karyawan dalam Peningkatan Kualitas *Human Capital*, penelitian tersebut sama-sama membahas tentang relasi sosial. Perbedaanya, penelitian terdahulu membahas relasi sosial dalam suatu home industri sedangkan penelitian saya membahas tentang relasi sosial yang terdapat di instansi BUMN. Subjek yang dipilih pun juga berbeda, penelitian terdahulu mengambil subjek pemilik *home industry* dan karyawan, sedangkan penelitian saya mengambil subjek pimpinan dan karyawan dalam suatu instansi BUMN.

Studi penelitian terdahulu bertempat di Desa Karangpandan Pakisaji Malang, sedangkan penelitian saya bertempat di PLN Area Mojokerto. Teori penelitian terdahulu menggunakan Teori Charles Horton Cooley dan George Herbert Mead yang lebih banyak berbicara tentang konsep diri, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Teori Peter M. Blau “Pertukaran Sosial” yang membahas tentang penghargaan atau imbalan yang dipertukarkan, yaitu:

1. Bersifat Intrinsik (misalnya; cinta, kasih sayang, hormat, dan motivasi).
2. Bersifat Ekstrinsik (misalnya; uang dan pekerjaan fisik).

Penelitian yang ke-dua berjudul Pola Relasi Sosial dalam Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (Pnpm-Mp) di Kota Malang oleh Juli Astutik Jurusan Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Malang. Penelitian tersebut berkaitan dengan pola relasi sosial yang berorientasi tentang

bagaimana hubungan atau interaksi sosial yang terjadi antara sesama pelaksana, antara pelaksana dengan penerima program dalam memberikan pelayanan yang berkaitan dengan program mulai dari menentukan sasaran, melaksanakan sampai dengan evaluasi monitoring program dengan memperhatikan; konsep melayani dan dilayani, kesadaran diri sebagai seorang yang bertugas memberikan pelayanan/bantuan, pemahaman tentang orang lain (yang berarti menghargai orang lain bagaimanapun kondisi dan keadaan orang tersebut perlu mendapatkan penghargaan terhadap diri pribadinya), komunikasi (yang berarti bagaimana membawa suasana yang peduli atau *care* terhadap penderitaan orang lain, sehingga orang tersebut merasa mendapatkan perhatian) serta tanggung jawab sebagai amanah.

Sinergi antara pemerintah (dalam hal ini para pelaksana), pihak swasta dan warga masyarakat miskin perkotaan merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan program untuk mewujudkan tercapainya standar implementasi yang *care*, *cooperative* dan *social responsibility*. Dalam rangka meningkatkan kesadaran dan pemahaman para pelaksana maka perlu dikembangkan pemahaman dan kesadaran para pelaksana dalam implementasi program yang berorientasi pada interaksi sosial ke dua belah pihak.

Pola relasi sosial dalam implementasi program melalui sinergi pemerintah dan masyarakat sebagai alternatif model pengembangan konsep peran pelaksana agar dapat berperan secara *responsive* dan *terintegrasi* yang mencirikan model interaksi sosial dalam implementasi PNPM-MP yang adil dan berkelanjutan. Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perkotaan sebagai program penanggulangan kemiskinan di perkotaan

lebih mengutamakan pada upaya peningkatan pendapatan masyarakat dengan menempatkan masyarakat sebagai pelaku utamanya melalui partisipasi aktif, sehingga kedudukannya bukan hanya sebagai obyek namun lebih menempatkan masyarakat penerima program sebagai subyek yang ikut serta menentukan program yang menurutnya tepat dan bisa berkembang menuju kemandirian, khususnya di bidang ekonomi.

Program tersebut lebih mengutamakan pendekatan *people centered based development*, yakni pembangunan berkelanjutan yang berpusat pada rakyat, yang mengedepankan partisipasi rakyat (*participatory based development*) dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi program pembangunan yang menyangkut hajat hidup masyarakat sendiri. Masyarakat penerima program yang memutuskan, menjalankan dan mengawasi hasil dari pelaksanaan program. Keberhasilan dan keberlanjutan program sangat tergantung pada semangat, tekad dan komitmen masyarakat itu sendiri.

Relevansi dengan penelitian yakni membahas topik yang sama yaitu tentang relasi sosial, judul peneliti selanjutnya berjudul Relasi Sosial antara Pimpinan dengan Karyawan dalam Peningkatan Kualitas *Human Capital*. Akan tetapi, yang membedakan adalah subjek penelitian dimana pada penelitian sebelumnya berkaitan dengan (Pnpm-Mp) atau pemberdayaan masyarakat, sedangkan penelitian selanjutnya berkaitan dengan relasi sosial antara pimpinan dengan karyawan yang kemudian mampu meningkatkan kualitas *human capital* pada suatu perusahaan di bawah naungan BUMN. Kemudian lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya berada

di Kota Malang dan penelitian selanjutnya berada di Kota Mojokerto yang notabennya adalah daerah industri.

Penelitian ke-tiga berjudul Perubahan Relasi Sosial dalam Kelompok Kekerabatan Matrilineal Minangkabau di Pinggiran Kota Studi Kasus di Kecamatan Koto Tangah Kota Padang oleh Azwar. Penelitian tersebut memaparkan bagaimana relasi sosial pada masyarakat Minangkabau yang didasari atas nilai-nilai dan norma untuk kepentingan kolektif yang menjadi bagian dari kehidupan *rumah gadang*. Kolektivitas dalam *rumah gadang* sebagai simbol keturunan sebuah kaum dan suku memiliki kekuatan untuk mengikat anggota keturunan.

Setiap anggota keturunan melalui peran dan status yang dimilikinya menjadi dasar untuk melakukan relasi sosial. Pusat dari kekerabatan ada di *rumah gadang* dan relasi sosial yang terjadi dapat berbentuk hubungan antara seluruh anggota kaum dan suku yang terdiri atas ikatan *batali darah* dan *batali adat*. Ikatan *batali darah* adalah hubungan antara anak dengan orang tua serta nenek, sedangkan ikatan *batali adat* adalah hubungan yang tercipta karena suku yang sama meskipun ikatan pertalian darah sudah sangat jauh. Pada relasi sosial berdasarkan pertalian darah hubungan berlangsung dalam keluarga luas dan inti. Sementara pada relasi sosial berdasarkan pertalian adat hubungan sosial terbangun dalam keluarga luas.

Penelitian tersebut juga memaparkan tentang perubahan-perubahan fungsi sosial dan ekonomi dari fungsi keluarga luas (*extended family*) menjadi fungsi keluarga inti (*nuclear family*). Fungsi sosial dan ekonomi yang dimaksudkan adalah pemberian jaminan sosial terhadap orang lanjut usia, anak

yatim dan perempuan janda tidak lagi didapatkan dari keluarga luas. Tetapi fungsi tersebut mereka peroleh dari masing-masing keluarga inti. Perubahan tersebut disebabkan oleh lahan pertanian yang dikelola secara bersama tidak mampu lagi memproduksi untuk kepentingan bersama. Karena lahan tersebut telah dimanfaatkan untuk yang tidak produktif, seperti untuk tempat tinggal, tempat usaha.

Penelitian tersebut juga mengadopsi beberapa pemikiran dari para ahli diantaranya Talcott Parsons dan Merton yang menjelaskan tentang Struktural Fungsional. Selain itu penelitian tersebut juga mengadopsi pemikiran dari Max Weber tentang Etika Protestan dan Mc. Clelland tentang motivasi untuk prestasi dengan jelas menggambarkan penyebab perubahan sosial dalam masyarakat Eropa.

Relevansi dengan penelitian sebelumnya memiliki topik yang sama yakni berkaitan dengan relasi sosial. Penelitian selanjutnya berjudul Relasi Sosial antara Pimpinan dengan Karyawan dalam Peningkatan Kualitas *Human Capital*, akan tetapi yang membedakan adalah permasalahan yang terjadi. Dimana penelitian sebelumnya banyak memaparkan tentang perubahan relasi sosial kelompok kekerabatan yang berada di Kota Padang, sedangkan penelitian selanjutnya berkaitan dengan relasi social antara pimpinan dengan karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas *human capital* pada perusahaan di bawah naungan BUMN di Kota Mojokerto.

Penelitian sebelumnya menggunakan perspektif struktural fungsional terhadap perubahan sosial, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan perspektif “Pertukaran Sosial (Peter M. Blau)”. Dimana

pertukaran sosial tersebut memiliki dua unsur, yang pertama bersifat intrinsik (misalnya; cinta, kasih sayang, hormat, dan motivasi). Kemudian yang kedua bersifat ekstrinsik (misalnya; uang dan kerja fisik).

Penelitian ke-empat berjudul *Leader–Member Exchange, Organizational Identification, And Job satisfaction: A Social Identity Perspective* by Raymond Loi, Ka W. Chan and Long W. Lam Department of Management and Marketing, University of Macau, Taipa, Macau (Pemimpin - Pertukaran Anggota, Organisasi Identifikasi, dan Kepuasan Kerja: Sebuah Perspektif Identitas Sosial). Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh pemimpin - pertukaran anggota (LMX) dari karyawan identifikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan pada literatur Teori Identitas Sosial, penelitian tersebut mengusulkan model mediasi dimoderasi dengan organisasi identifikasi sebagai mediator hubungan antara LMX dan kepuasan kerja, dan dengan keamanan kerja sebagai moderator seperti pada hubungan tidak langsung yang positif antara LMX, organisasi identifikasi, dan kepuasan kerja. Organisasi harus melatih para manajer untuk mempertahankan kualitas tinggi LMX. Praktik sumber daya manusia yang sesuai untuk budaya LMX dan karyawan organisasi identifikasi harus diadopsi. Supervisor harus lebih memperhatikan kualitas LMX mereka dengan karyawan yang memiliki tingkat rendah dari keamanan kerja.

Penelitian tersebut banyak memaparkan pemahaman tentang LMX sebagai anteseden organisasi identifikasi dan mekanisme yang mendasarinya mengarah ke kepuasan kerja. Memperjelas hubungan antara LMX, organisasi

identifikasi, dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut juga mengkaji keamanan kerja sebagai syarat batas dari hubungan antara LMX dan organisasi identifikasi serta efek tidak langsung menghubungkan LMX, organisasi identifikasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga telah menemukan bahwa pengawas organisasi identifikasi dapat mentransfer ke bawahan melalui perilaku, emosi, dan kognitif pengaruh-pengaruh (Van Dick, Hirst, Grojean, & Wieseke, 2007; Wieseke, Ahearne, (Lam, & van Dick, 2009). Peneliti menguji hipotesis dengan menggunakan data survei dua tahap yang dikumpulkan dari 306 karyawan dua perusahaan di China selatan. Implikasi dari temuan tersebut untuk penelitian dan praktek yang dibahas.

Relevansi dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama berbicara tentang pemimpin dalam suatu organisasi, tetapi yang membedakan adalah objeknya. Penelitian sebelumnya banyak berbicara tentang pemimpin di suatu organisasi berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang terdapat dalam suatu perusahaan di China Selatan. Penelitian selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kualitas *human capital* pada PT. PLN (Persero) khususnya PLN Area Mojokerto (Indonesia).

Penelitian sebelumnya menggunakan Teori Identitas Sosial dan Organisasi Identifikasi. Sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan Teori Peter M. Blau tentang Pertukaran Sosial. Dimana Blau melihat bagaimana seseorang melakukan interaksi berdasarkan unsur timbal balik dalam kaitannya adalah suatu penghargaan yang dipertukarkan, yaitu:

1. Bersifat Intrinsik (misalnya: cinta, kasih sayang, hormat, dan motivasi).

2. Bersifat Ekstrinsik (misalnya; uang dan pekerjaan fisik). (Ritzer, 2012 : 727).

Tabel 1. Penelitian Terdahulu yang Berkaitan dengan Judul

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian
1	Fery Mahardi, Relasi Sosial Antara Pemilik Dan Karyawan Di Home Industri Sablon Manual (Studi Di Desa Karangpandan Pakisaji Malang)	Membahas arti dari relasi sosial yang terjalin antara pemilik dan karyawan di home industri sablon manual bahwa setiap individu harus mampu menjaga hubungan baik terhadap sesama. Dan pengelolaan lebih mudah karena telah ada pemegang tanggung jawab masing-masing.	Relevansi dengan penelitian membahas topik yang sama yakni berkaitan dengan relasi sosial, tetapi yang membedakan adalah subjek penelitiannya. Penelitian sebelumnya memiliki subjek penelitian yakni pemilik dan karyawan yang berkaitan dengan home industri di Kota Malang, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memiliki subjek pimpinan dan karyawan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas human capital pada perusahaan di bawah naungan BUMN di Kota Mojokerto. Penelitian sebelumnya menggunakan Teori Charles Horton Cooley dan George Herbert Mead yang lebih banyak berbicara tentang konsep diri, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Teori Peter M. Blau "Pertukaran Sosial" yang membahas tentang penghargaan atau imbalan yang dipertukarkan, yaitu: 1. Bersifat Intrinsik

			<p>(cinta, kasih sayang, hormat, dan motivasi).</p> <p>2. Bersifat Ekstrinsik (uang dan pekerjaan fisik).</p> <p>(Ritzer, 2012 : 727).</p>
2	<p>Juli Astutik, Pola Relasi Sosial Dalam Implementas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (Pnpm-Mp) Di Kota Malang</p> <p><i>Implementas Pattern In Social Relations Program National Urban Community Self (Pnpm-Mp) In Malang</i></p>	<p>Berdasarkan hasil temuan di lapangan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pola relasi sosial yang terjadi, yaitu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pola relasi sosial antar sesama para pelaksana menunjukkan pola jaringan komunikasi yang bersifat semua saluran yang memungkinkan semua para pelaksana saling melakukan interaksi/relasi sosial, yang mengarah pada kerjasama (<i>cooperation</i>). • Pola relasi sosial antarpelaksana dengan para penerima menunjukkan jenis pola jaringan komunikasi dalam bentuk Y dan Lingkaran. • Pola relasi antara sesama penerima program menunjukkan pola jaringan komunikasi dalam bentuk lingkaran dan semua saluran. Yang lebih mengarah pada pola interaksi social “aksi”, dimana pola ini disebut dengan <i>interaksionisme</i> 	<p>Relevansi dengan penelitian yakni membahas topik yang sama, akan tetapi yang membedakan adalah objek penelitian dimana pada penelitian sebelumnya berkaitan dengan (Pnpm-Mp) atau pemberdayaan masyarakat, sedangkan penelitian selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kualitas <i>human capital</i> pada suatu perusahaan di bawah naungan BUMN. Kemudian lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya berada di Kota Malang dan penelitian yang akan dilakukan berada di Kota Mojokerto yang notabennya adalah daerah industri.</p>

		<i>simbolik.</i>	
3	<p>Azwar, Perubahan Relasi Sosial Dalam Kelompok Kekerabatan Matrilineal Minangkabau Di Pinggiran Kota</p> <p>(Studi Kasus Di Kecamatan Koto Tangah Kota Padang)</p>	<p>Relasi sosial yang berlangsung dalam ikatan kerabat paruiik di Koto Tangah sangat terkait dengan struktur pemilikan tanah ulayat sebagai <i>harato pusako tinggi</i>. Melalui struktur ini masing-masing anggota kerabat paruiik mereduksi dirinya menjadi bagian dari kelompok kerabat. Proses reduksi tanah ulayat ketingkat anggota kelompok kerabat memanifestasi fungsi sistem kekerabatan matrilineal Minangkabau yaitu mengakomodasi kepentingan dan kebutuhan anggotanya. Hal ini secara simultan mendorong menguatnya relasi sosial yang dibangun dalam lingkaran antar anggota kelompok kerabat paruiik. Manifestasi dari entitas dan identitas anggota kelompok kerabat paruiik adalah membangun relasi sosial yang bersifat simbiosis komensalistis dan mutualistis dibawah pengawasan mamak kepala. Implementasi dari relasi yang bersifat simbiosis komensalistis dan mutualistis adalah frekuensi kunjung-mengunjungi antar anggota kelompok kerabat paruiik sangat tinggi disertai dengan membawa oleh-oleh, secara spontan seluruh</p>	<p>Relevansi dengan penelitian sebelumnya memiliki topik yang sama yakni berkaitan dengan relasi sosial, tetapi yang membedakan adalah permasalahan yang terjadi. Dimana penelitian sebelumnya banyak memaparkan perubahan relasi sosial kelompok kekerabatan yang berada di Kota Padang, sedangkan penelitian selanjutnya berkaitan dengan pola-pola relasi sosial antara pimpinan dan karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas <i>human capital</i> pada perusahaan di bawah naungan BUMN di Kota Mojokerto. Penelitian sebelumnya menggunakan perspektif struktural fungsional terhadap perubahan sosial, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan perspektif “Pertukaran Sosial (Peter M. Blau)”. Dimana pertukaran sosial tersebut memiliki dua unsur, yang pertama bersifat intrinsik (misalnya; cinta, kasih sayang, hormat, dan motivasi). Kemudian yang kedua bersifat ekstrinsik (misalnya uang dan kerja fisik).</p>

		anggota kerabat parauik terlibat dalam acara perkawinan dan mengolah lahan anggota lainnya.	
4	<p>Raymond Loi, Ka W. Chan and Long W. Lam</p> <p>Department of Management and Marketing, University of Macau, Taipa, Macau</p> <p>Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective</p> <p>(Pemimpin pertukaran anggota, organisasi identifikasi, dan kepuasan kerja: Sebuah perspektif identitas sosial)</p>	<p>Studi ini menambah pemahaman kita tentang LMX sebagai anteseden organisasi</p> <p>identifikasi dan mekanisme yang mendasarinya mengarah ke kepuasan kerja. Memperjelas hubungan antara LMX, organisasi identifikasi, dan kepuasan kerja. Studi ini juga mengkaji keamanan kerja sebagai syarat batas dari hubungan antara LMX dan organisasi identifikasi serta efek tidak langsung menghubungkan LMX, organisasi identifikasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga telah menemukan bahwa pengawas organisasi identifikasi dapat mentransfer ke bawahan melalui perilaku, emosi, dan kognitif pengaruh-pengaruh (Van Dick, Hirst, Grojean, & Wieseke, 2007; Wieseke, Ahearne, (Lam, & van Dick, 2009).</p>	<p>Relevansi dengan penelitian sebelumnya yakni berbicara tentang pemimpin dalam suatu organisasi, tetapi yang membedakan adalah objeknya. Penelitian sebelumnya berbicara tentang pemimpin di suatu organisasi berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang terdapat dalam suatu perusahaan di China Selatan. Penelitian selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kualitas humn capital pada PT. PLN (Persero) khususnya PLN Area Mojokerto (Indonesia). Penelitian sebelumnya menggunakan Teori Identitas Sosial dan Organisasi Identifikasi. Sedangkan penelitian selanjutnya menggunakan Teori Peter M Blau tentang Pertukaran Sosial. Dimana Blau melihat bagaimana seseorang melakukan interaksi berdasarkan unsur timbal balik dalam kaitannya adalah suatu penghargaan yang dipertukarkan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersifat Intrinsik (misalnya: cinta, kasih sayang, hormat, dan motivasi). 2. Bersifat Ekstrinsik

			(misalnya uang dan pekerjaan fisik). (Ritzer, 2012 : 727)
--	--	--	---

B. Kriteria Relasional

Kriteria relasional tidak dapat dipisahkan dari struktur sosial. Struktur sosial dalam pandangan Coleman juga menunjuk hubungan antar aktor, seperti yang dikatakannya bahwa “kapital sosial melekat dalam struktur hubungan antara aktor dan di antara aktor (Dasgupta *et al.*, 2000 : 16, dalam M.Z. Lawang, 2005 : 37-39). Secara singkat struktur sosial yang dimaksudkan disini dapat menunjuk pada: (i) Status dan peran beserta konsep-konsep kaitannya seperti hubungan (*relation*), norma, dan sanksinya. Dalam analisis tersebut status dan peran dilihat sebagai struktur sosial mikro. (ii) Institusi sosial yang mencakup tiga komponen dasar: kebutuhan pokok masyarakat, cara untuk mencapai kebutuhan tersebut, serta nilai dan norma. Dalam fungsi pengaturan, penataan, struktur sosial tidak lain daripada hubungan antara status yang biasanya berpasang-pasangan.

Hubungan itulah yang menentukan struktur. Karena itu, status pasti relasional sifatnya. Selain ada relasi antar status, pasangan status dalam struktur yang organik/sistemik selalu dikaitkan dengan peran. Kalau status tersebut bersifat kurang lebih statis, peran tersebut bersifat dinamis. Karena status tersebut diketahui melalui perannya. Sebagian ahli melihat kapital sosial melalui peran yang dimainkan orang dalam mencapai tujuan.

Aspek relasional dalam bentuk dinamik dilihatnya sebagai proses. “Jadi, kapital sosial itu bukan sebuah “benda” melainkan sebuah proses” (Anderson *et al.*, 2002 : Bolino, M.C *et al.*, 2002 : 510, dalam M.Z. Lawang 2005 : 39).

Aspek relasional dalam pengertian proses dan dinamika merupakan elemen penting dalam teori kapital sosial. Dalam aspek itulah kepercayaan diuji, dan dalam aspek itulah harapan (*expectation*) dan keyakinan dipastikan. Semakin relasi tersebut mencerminkan kepentingan yang bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak, semakin pasti harapan dan kepercayaan akan hasil dari suatu tindakan atau interaksi sosial.

Prinsip interaksi sosial dalam hubungan industrial adalah pertukaran yang berorientasi pada hubungan relasional yang menekankan hubungan jangka panjang (Izquierdo dan Cillan, 2004 dalam Ariani Wahyu 2010 : 121–122). Konsep relasional diturunkan dari teori kontrak relasional yang menjelaskan hubungan dengan prinsip dan norma solidaritas, mutualitas, integrasi fungsi, fleksibilitas, dan sebagainya) yang mengatur perilaku dalam dua bagian, yaitu struktur dan proses.

Dimensi struktural merupakan posisi anggota dalam organisasi hubungan temporal, sedangkan dimensi proses merupakan aspek dinamika pertukaran yang meliputi tindakan dan perilaku dalam hubungan. Hubungan tersebut merupakan hubungan seperti integrasi vertikal, hegemoni kekuasaan atau hubungan pemasaran, keberlanjutan kesepakatan secara eksplisit dan implisit (*tacit*), serta norma-norma kerja sama dan kesepakatan. Untuk mencapai fleksibilitas diperlukan pertukaran yang kompleks dengan karakteristik keadaan yang tidak terduga, pertukaran relasional sehingga menimbulkan level kerja sama tinggi, perencanaan bersama, dan saling beradaptasi (Ariani Wahyu, 2010 : 121-122).

C. Relasi Sosial

Social relationship diakui sebagai relasi komunal jika orientasi tindakan sosialnya berdasarkan sentimen, afektual, dan tradisional yang diakui sebagai milik bersama. Semua tipe relasi sosial itu akhirnya menggambarkan adanya toleransi sosial, kesetaraan, tanggung jawab sosial, tanggung jawab personal, dan pengembangan relasi dengan tujuan tertentu (Liliweri, 2013 : 9).

“Bakat dari orang-orang kami sangat dipandang rendah keterampilan mereka pun kurang dimanfaatkan. Tugas terbesar kami adalah merancang ulang secara fundamental hubungan kami dengan karyawan kami. Tujuannya adalah membangun suatu tempat di mana orang memiliki kebebasan menjadi kreatif, di mana mereka merasa telah mencapai sesuatu yang memunculkan hal-hal terbaik yang dimiliki semua orang. Kualitas inti dari abad ke-21 yang diperlukan untuk menciptakan atmosfer kerja yang ideal dimulai dengan intelegensi, semangat, etika kerja yang kuat, orientasi terhadap tim, dan perhatian yang tulus terhadap karyawan” (Jack Welch dalam Ivancevich, 2005 : 3-4).

Konstruk relasi sosial merupakan aktivitas dalam menjalin hubungan dengan orang lain, yang didasari atas *sense of communality* (keinginan untuk bergabung dengan komunitas) dan mengidentifikasi diri dengan aturan sosial yang dimiliki orang lain (Cohen, 2004). Relasi sosial dapat disimpulkan sebagai aktivitas seseorang dalam menjalin hubungan dengan orang lain (Satriyo, *et al.*, 2015). Relasi sosial juga merupakan proses mempengaruhi di antara dua orang atau lebih. Relasi sosial dalam masyarakat juga terdiri dari berbagai macam bentuk interaksi, yakni interaksi asosiatif dan interaksi disasosiatif. Tetapi penelitian ini lebih menekankan pada relasi sosial dalam bentuk interaksi asosiatif.

1. Proses Interaksi Asosiatif

Interaksi sosial asosiatif adalah bentuk interaksi sosial yang menghasilkan kerja sama. Interaksi sosial secara asosiatif memiliki sifat positif, artinya mendukung seseorang atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Berkaitan dengan aspek relasional mengacu pada sebagian besar definisi tentang kapital sosial yang mengacu pada hubungan struktural, kekuatan kapital sosial akan menjadi lebih besar lagi kalau orang mampu bekerja sama, saling menginformasikan hal-hal terkait dengan usaha. Termasuk dalam aspek asosiatif ini: resiprositi, saling menguntungkan/simbiotik, altruistik, kebersamaan, kreatif, partisipasi, kerja sama, pendorong, emansipatoris, keuntungan bersama, dan berjangkauan ke depan (Anderson *et al.*, *ibid.* : 2014, Uphoff 2000, dalam M.Z. Lawang, 2005 : 40-41). Sifat-sifat ini merupakan sisi positif dari struktur sosial. Ada beberapa bentuk interaksi sosial asosiatif, antara lain sebagai berikut:

a. Kerja Sama (*Cooperation*)

Bentuk dan pola-pola kerja sama dapat dijumpai pada semua kelompok manusia. Kebiasaan-kebiasaan dan sikap-sikap demikian dimulai sejak masa kanak-kanak di dalam kehidupan keluarga ataupun kelompok-kelompok kekerabatan. Bentuk kerja sama tersebut berkembang apabila orang dapat digerakkan untuk mencapai suatu tujuan bersama dan harus ada kesadaran bahwa tujuan tersebut dikemudian hari mempunyai manfaat bagi semua. Juga harus ada iklim yang menyenangkan dalam pembagian kerja serta balas jasa yang akan diterima.

Kerja sama timbul karena orientasi orang-perongan terhadap kelompoknya (yaitu *in-groupnya*) dan kelompok lainnya (yang merupakan *out-groupnya*). Betapa pentingnya fungsi kerja sama, digambarkan oleh Charles Horton Cooley sebagai berikut:

“Kerja sama timbul apabila orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat yang bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri untuk memenuhi kepentingan-kepentingan tersebut; kesadaran akan adanya kepentingan-kepentingan yang sama dan adanya organisasi merupakan fakta-fakta yang penting dalam kerja sama yang berguna”.

Masyarakat Indonesia dikenal bentuk kerjasama tradisional dengan nama gotong-royong. Di dalam sistem pendidikan Indonesia yang tradisional umpamanya, sejak kecil tidak ditanamkan ke dalam jiwa seorang suatu pola perilaku agar dia selalu hidup rukun, terutama dengan keluarga, dan lebih luas lagi dengan orang lain di dalam masyarakat. Hal mana disebabkan adanya suatu pandangan hidup bahwa seseorang tidak mungkin hidup sendiri tanpa kerja sama dengan orang lain.

Pandangan hidup demikian ditingkatkan dalam taraf kemasyarakatan, sehingga gotong-royong seringkali diterapkan untuk penyelenggaraan suatu kepentingan. Biasanya juga dibedakan antara gotong-royong dengan tolong-menolong. Gotong royong digambarkan dengan istilah *gugur-gunung* (Bahasa Jawa), dan tolong menolong adalah *sambat-sinambat* yang mana keduanya merupakan unsur-unsur kerukunan.

Dalam teori-teori Sosiologi akan dapat dijumpai beberapa bentuk kerjasama yang biasa diberi nama kerja sama (*cooperation*). Kerja sama tersebut lebih lanjut dibedakan lagi dengan, kerjasama spontan (*spontaneous*

cooperation), kerja sama langsung (*directed cooperation*), kerja sama kontrak (*contractual cooperation*), dan kerja sama tradisional (*traditional cooperation*).

Kerja sama spontan adalah kerja sama yang serta-merta. Kerja sama langsung merupakan hasil perintah atasan atau penguasa. Kerja sama kontrak merupakan kerja sama atas dasar tertentu, dan kerja sama tradisional merupakan bentuk kerja sama sebagai bagian atau unsur dari sistem sosial (Soekanto, 2015 : 65-67).

b. Akomodasi (*Accommodation*)

1. Pengertian Akomodasi

Istilah akomodasi dipergunakan dalam dua arti, yaitu menunjuk pada suatu keadaan dan untuk menunjuk pada suatu proses. Akomodasi yang menunjuk pada suatu keadaan, berarti adanya suatu keseimbangan (*equilibrium*) dalam interaksi antara orang-perorangan atau kelompok-kelompok manusia dalam kaitannya dengan norma-norma sosial dan nilai-nilai sosial yang berlaku di dalam masyarakat. Sebagai suatu usaha untuk meredakan suatu pertentangan yaitu usaha-usaha untuk mencapai kestabilan.

Menurut Gillin *and* Gillin, akomodasi adalah suatu pengertian yang digunakan oleh para sosiolog untuk menggambarkan suatu proses dalam hubungan-hubungan sosial yang sama artinya dengan pengertian adaptasi (*adaptation*) yang dipergunakan oleh ahli-ahli biologi yang menunjuk pada suatu proses di mana makhluk-makhluk hidup menyesuaikan dirinya dengan alam sekitarnya.

Pengertian tersebut dimaksudkan dalam suatu proses dimana orang-perorangan atau kelompok-kelompok manusia yang mula-mula saling bertentangan, saling mengadakan peyesuaian diri untuk mengatasi ketegangan-ketegangan. Sebenarnya pengertian adaptasi menunjuk pada perubahan-perubahan yang organis yang disalurkan melalui kelahiran, dimana makhluk-makhluk hidup menyesuaikan diri dengan alam sekitarnya sehingga dapat mempertahankan hidupnya.

Tujuan akomodasi dapat berbeda-beda sesuai dengan situasi yang dihadapinya, yaitu:

1. Untuk mengurangi pertentangan antara orang perorangan atau kelompok-kelompok manusia sebagai akibat perbedaan paham. Akomodasi di sini bertujuan untuk menghasilkan suatu sintesa antara kedua pendapat tersebut, agar menghasilkan suatu pola yang baru.
2. Mencegah meledaknya suatu pertentangan untuk sementara waktu atau secara temporer.
3. Untuk memungkinkan terjadinya kerja sama antara kelompok-kelompok sosial yang hidupnya terpisah sebagai akibat faktor-faktor sosial psikologis dan kebudayaan, seperti yang dijumpai pada masyarakat yang mengenal sistem berkasta.
4. Mengusahakan peleburan antara kelompok-kelompok sosial yang terpisah, misalnya, lewat perkawinan campuran atau asimilasi dalam arti luas.

Tidak selamanya suatu akomodasi sebagai proses akan berhasil sepenuhnya. Disamping terciptanya stabilitas dalam beberapa bidang,

mungkin sekali benih-benih pertentangan dalam bidang-bidang lainnya masih tertinggal, yang luput diperhitungkan oleh usaha-usaha akomodasi terdahulu. Benih-benih pertentangan yang bersifat laten (seperti prasangka) sewaktu-waktu akan menimbulkan pertentangan baru.

Keadaan demikian, memperkuat cita-cita, sikap, dan kebiasaan-kebiasaan masa-masalalu yang telah terbukti mampu meredam bibit-bibit pertentangan merupakan hal penting dalam proses akomodasi, yang dapat melokalisasi sentimen-sentimen yang akan melahirkan pertentangan baru. Dengan demikian, akomodasi bagi pihak-pihak tertentu dirasakan menguntungkan, namun sedikit menekan bagi pihak lain. Karena adanya campur tangan kekuasaan-kekuasaan tertentu dalam masyarakat.

2. Bentuk-bentuk Akomodasi

Akomodasi sebagai suatu proses mempunyai beberapa bentuk, yaitu:

- a. *Coercion* adalah suatu bentuk akomodasi yang prosesnya dilaksanakan oleh karena adanya paksaan. *Coercion* merupakan bentuk akomodasi, dimana salah satu pihak berada dalam keadaan yang lemah bila dibandingkan dengan pihak lawan. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara fisik (yaitu secara langsung), maupun secara psikologis (yaitu secara tidak langsung).
- b. *Compromise* adalah suatu bentuk akomodasi dimana pihak-pihak yang terlibat saling mengurangi tuntutananya agar tercapai suatu penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sikap dasar untuk dapat melaksanakan

compromise adalah bahwa salah satu pihak bersedia untuk merasakan dan memahami keadaan pihak lainnya dan begitu pula sebaliknya.

c. *Arbitration* adalah suatu cara untuk mencapai *compromise* apabila pihak-pihak yang berhadapan tidak sanggup mencapainya sendiri. Pertentangan diselesaikan oleh pihak ketiga yang dipilih oleh kedua belah pihak atau oleh suatu badan yang berkedudukan lebih tinggi dari pihak-pihak yang bertentangan.

d. *Mediation* hampir menyerupai *arbitration*, pada *mediation* diundanglah pihak ketiga yang netral dalam soal perselisihan yang ada. Pihak ketiga tersebut memiliki tugas utama untuk mengusahakan suatu penyelesaian secara damai. Kedudukan pihak ketiga yakni sebagai penasihat dan tidak memiliki wewenang untuk memberi keputusan-keputusan penyelesaian perselisihan tersebut.

e. *Conciliation* adalah suatu usaha untuk mempertemukan keinginan-keinginan dari pihak-pihak yang berselisih demi tercapainya suatu persetujuan bersama. *Conciliation* bersifat lebih lunak daripada *coercion* dan membuka kesempatan bagi pihak-pihak yang bersangkutan untuk mengadakan asimilasi.

f. *Toleration* juga sering disebut *tolerant participation*. *Toleration* adalah suatu bentuk akomodasi tanpa persetujuan yang formal bentuknya. *Toleration* terkadang timbul secara tidak sadar dan tanpa direncanakan karena adanya watak orang perorangan atau kelompok-kelompok manusia untuk sedapat mungkin menghindari diri dari suatu perselisihan.

- g. *Stalemate* adalah suatu akomodasi, dimana pihak-pihak yang bertentangan karena mempunyai kekuatan yang seimbang berhenti pada suatu titik dalam melakukan suatu pertentangannya. Hal ini disebabkan karena kedua belah pihak sudah tidak ada kemungkinan lagi untuk maju maupun untuk mundur.
- h. *Adjudication* adalah penyelesaian perkara atau sengketa di pengadilan.

3. Hasil-hasil Akomodasi

Secara panjang lebar Gillin *and* Gillin menguraikan hasil-hasil suatu proses akomodasi dengan mengambil contoh-contoh dari sejarah, yaitu:

a. Akomodasi dan Integrasi Masyarakat

Akomodasi dan integrasi masyarakat telah berbuat banyak untuk menghindarkan masyarakat dari benih-benih pertentangan laten yang akan melahirkan pertentangan baru. Selain itu, akomodasi juga menahan keinginan-keinginan untuk bersaing yang hanya akan membuang biaya dan tenaga saja.

b. Menekan Oposisi

Sering kali suatu persaingan dilaksanakan demi keuntungan suatu kelompok tertentu (misalnya golongan produsen) dan kerugian pihak lain (golongan konsumen).

c. Koordinasi berbagai kepentingan yang berbeda

Hal ini tampak jelas apabila dua orang, misalnya bersaing untuk menduduki jabatan pimpinan suatu partai politik.

d. Perubahan lembaga-lembaga kemasyarakatan agar sesuai dengan keadaan yang baru atau keadaan yang berubah.

e. Perubahan-perubahan dalam kedudukan

Pertentangan telah menyebabkan kedudukan-kedudukan tersebut goyah dan akomodasi akan mengukuhkan kembali kedudukan-kedudukan tersebut.

f. Akomodasi membuka jalan ke arah asimilasi

Dengan adanya proses asimilasi, para pihak lebih saling mengenal dan dengan timbulnya benih-benih toleransi mereka lebih mudah untuk saling mendekati (Soekanto, 2015 : 71-72).

c. Asimilasi (*Assimilation*)

Asimilasi adalah proses sosial dalam taraf lanjut. Hal tersebut ditandai dengan adanya usaha-usaha mengurangi perbedaan-perbedaan yang terdapat antara orang perorangan atau kelompok-kelompok manusia dan juga meliputi usaha-usaha untuk mempertinggi kesatuan tindak, sikap, dan proses-proses mental dengan memperhatikan kepentingan-kepentingan dan tujuan-tujuan bersama.

Proses asimilasi tersebut ditandai dengan pengembangan sikap-sikap yang sama, walau kadangkala bersifat emosional dengan tujuan untuk mencapai kesatuan, atau paling sedikit mencapai integrasi dalam organisasi, pikiran dan tindakan (Soekanto, 2015 : 73).

D. Pimpinan

Dilihat dari sisi Bahasa Indonesia “pimpinan” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua,

kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara (Rivai *et al.*, 2014 : 1).

Istilah pimpinan dalam memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Pimpinan adalah seseorang yang memimpin suatu aktivitas fungsional dalam suatu perusahaan atau instansi berdasarkan pengangkatan. Setiap fungsional memiliki satu pimpinan, contoh manajer produksi. Jadi, secara umum aktivitas fungsional dalam perusahaan adalah keuangan, produksi, pemasaran, dan SDM mempunyai pimpinan masing-masing.

Menurut James A.F Stonen, pimpinan adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi (Moejiono, 2002 dalam fenyzha). Organisasi adalah suatu bentuk relasi sosial yang dihasilkan oleh ikatan antar personal yang memiliki aturan untuk membatasi dan menata berbagai fungsi yang bersifat reguler, menata tindakan individual dan relasi, dan relasi sosial yang terbentuk mempunyai kepala dan staf administrasi (Weber, 1947, dalam Liliweri, 2013 : 51).

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin melalui kekuasaan dan kewenangan yang dia miliki, atau melalui perilaku yang dia tampilkan, sehingga bisa mempengaruhi (mengubah) perilaku para pengikutnya. Semua manusia berada pada kelompok formal maupun informal, dan dalam kelompok

tersebut selalu ada orang yang menjadi pemimpin dan ada yang menjadi anak buah saja. Demikian pula ada orang dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur orang lain untuk bekerja, itulah yang disebut manajer yang kadang-kadang disebut pemimpin atau pimpinan juga (Liliweri, 2013 : 62).

Kenneth Labich dalam tulisannya "*The Seven Keys to Bussines Leadership*" yang dimuat dalam *Fortune Magazine* edisi Oktober 1988, mengatakan ada tujuh kunci dari kepemimpinan organisasi, yaitu:

1. Percaya kepada para bawahan. Kondisi "percaya" ini perlu diciptakan melalui hubungan antara struktur tugas dengan tanggung jawab yang dibebankan pada seseorang. Kepercayaan itu muncul melalui rantai kerja sama dan komando yang melewati struktur, kewenangan, dan kekuasaan.
2. Kembangkan visi-misi. Merupakan pandangan konseptual jauh kedepan tentang akan kemana seorang pemimpin membawa suatu organisasi.
3. Bertindak tenang jika ada masalah. Misalnya krisis yang mengancam organisasi maka seorang pemimpin harus tenang dan menganggap krisis tersebut sebagai risiko pemimpin. Krisis adalah ujian untuk seorang pemimpin.
4. Menerima risiko dan tangani risiko tersebut. Pemimpin efektif adalah pemimpin yang berani mengambil risiko, kemudian mengelola risiko tersebut sebagai kekuatan organisasi.
5. Jadikan diri Anda seorang pakar. Seorang pemimpin harus tampil seorang yang tahu masalah dan organisasi.

6. Ciptakan suasana perbedaan pendapat. Pemimpin yang baik adalah dia yang mendorong orang lain untuk mengungkapkan pendapat meskipun pendapat itu berbeda dengan pendapat dia.
7. Sederhana. Seorang pemimpin memikirkan hal-hal besar, namun dia harus bisa menyederhanakan hal besar menjadi hal biasa, yang dapat dimengerti oleh orang lain. (Liliweri, 2013 : 62-63).

Menurut Henry Mintzberg, peran pemimpin adalah:

1. Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, manajer, dan mentor konsultasi.
2. Fungsi peran informal sebagai monitor, penyebar informasi, dan juru bicara.
3. Peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator. (Rivai *et al.*, 2014 : 19)

Adapun beberapa persyaratan pemimpin menurut islam. Di dalam islam seorang pemimpin haruslah mempunyai sifat:

1. *Sidiq* artinya jujur, benar, berintegritas tinggi, dan terjaga dari kesalahan.
2. *Fathonah* artinya cerdas, memiliki intelektualitas tinggi dan profesional.
3. *Amanah* artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel.
4. *Tabligh* artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan, dan komunikatif.

Tidak berhenti di itu saja, berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang berhasil:

1. Intelegensia.
2. Kematangan Sosial.

3. *Inner Motivation.*

4. *Human Relation Attitude.*

(Rivai *et al.*, 2014 : 22)

E. Karyawan

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Hakikat karyawan/SDM (Sumber Daya Manusia) adalah manusia yang dipekerjakan di suatu organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai target/tujuan organisasi tersebut. Pfeffer telah mengungkapkan betapa pentingnya arti SDM (Sumber Daya Manusia). Kekuatan pertama dalam pekerjaan adalah kekuatan (*power*) sumber daya manusia. Cara karyawan (manajer, teknisi, dan staf spesialis) bekerja, berpikir, dan berperilaku menentukan arah dan keberhasilan dari suatu perusahaan (Ivancevich *et al.*, 2005 : 4-5).

SDM adalah faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Di era globalisasi, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan lagi sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2013 tentang ketenagakerjaan menyebutkan pengertian hubungan industrial sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja atau buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar republik Indonesia Tahun 1945. (Sumanto, 2014 : 3)

Pekerja juga mempunyai kepentingan terhadap keberlangsungan perusahaan dan oleh sebab itu harus berupaya dan bekerja keras untuk keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Karena bagi pekerja, perusahaan mempunyai makna dan arti penting, yaitu sebagai:

1. Sumber kesempatan kerja.
2. Sumber penghasilan.
3. Sarana memperkaya pengalaman dan mningkatkan keahlian serta keterampilan kerja.
4. Sarana mengembangkan karir.
5. Sarana mengaktualisasikan diri (melalui keberhasilan kerja). (Sumanto, 2014 : 12-13)

F. Peningkatan Kualitas (SDM)

Pengertian peningkatan kualitas yang menurut istilah, kata kualitas berarti mutu, yaitu tingkat baik buruknyasesuatu. Menurut ISO 2000, kualitas adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikan atau ditetapkan.

Sumber : *Departemen Pendidikan Nasional*

Peran manajemen adalah mengkombinasikan, mengalokasikan, dan menggunakan sumber daya produktif dengan berbagai cara yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, pengelolaan sumber daya manusia merupakan kegiatan pengelolaan yang paling sulit dilakukan.

Peran manajer dalam hal ini adalah merealisasikan penggunaan secara optimal kekuasaan karyawan dan mentransformasikan semua potensi karyawan ke dalam kegiatan produktif secara nyata. Peran manajemen adalah menyusun struktur pengendalian atau metode kesepakatan yang mendatangkan kerja sama dalam pencapaian tujuan.

Fungsi manajemen dalam hubungan industrial yang penting adalah mencapai tingkat usaha kerja fisik dan mental karyawan. Manajemen harus menjamin bahwa karyawan secara nyata melakukan pekerjaan yang harus mereka lakukan untuk mencapai standar yang ditentukan. Untuk itulah manajemen berusaha mengurangi ketidaktepatan hubungan pertukarannya dengan karyawan dengan meminimalkan otonomi karyawan. Dengan supervisi yang ketat dan pembagian kerja secara lebih sempit, manajemen dapat mencapai sasaran dan mampu mengendalikan pekerjaan yang dikerjakan.

Ada tiga bentuk praktik pengelolaan sumber daya manusia, yaitu berdasar inovasi, berdasar peningkatan kualitas, dan berdasar pengurangan biaya. Dalam strategi inovasi, karyawan mengutamakan perilaku kreatif, fokus jangka panjang, kooperatif, independen, berani, menanggung resiko, memberikan toleransi ambiguitas dan sulit diprediksi.

Komitmen karyawan pada kualitas dan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan memerlukan kerja tim, klasifikasi pekerjaan yang fleksibel, pengambilan keputusan dan tanggung jawab partisipatif yang merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan. Selain itu ada beberapa faktor lain yang juga berpengaruh bagi produktivitas, yaitu pelatihan, penyusunan tujuan atau sasaran, desain sistem sosial dan teknik, dan perputaran kerja karyawan (Youndt *et al.*, 1996, dalam Ariani, Wahyu, 2010 : 21-24).

G. Human Capital

Kapital manusia (*human capital*) menunjuk pada kemampuan yang dimiliki seseorang melalui pendidikan, pelatihan, dan atau pengalaman dalam bentuk pengetahuan dan ketrampilan yang perlu untuk melakukan kegiatan tertentu (Ostom, dalam Dasgupta 2000 : 175, dalam M.Z. Lawang, 2005 : 13).

Sumber daya (*resources*) sering dianggap sebagai faktor yang sangat penting dalam perkembangan ekonomi suatu masyarakat. Dalam pengertian ekonomi, kapital itu menunjuk pada sesuatu yang diinvestasikan dalam suatu proses produksi untuk menghasilkan output tertentu. Sumber daya alam (*resources*) adalah sesuatu yang tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh manusia untuk kepentingan tertentu. Sedangkan sumber daya manusia (SDM) merupakan dasar yang kuat untuk pembentukan kapital manusia, jadi baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia merupakan potensi untuk menjadi barang kapital fisik dan kapital manusia. Keduanya tidak identik (M.Z. Lawang, 2005 : 27).

Berbagai penelitian empiris telah menyatakan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia secara langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kegiatan pemilihan dan pelatihan seringkali berkorelasi dengan produktivitas dan kinerja perusahaan. Selain itu, banyak studi yang berfokus pada peningkatan keahlian karyawan melalui kegiatan sumber daya manusia seperti pemilihan staf, pelatihan yang komprehensif, dan pengembangan usaha seperti rotasi pekerjaan dan penggunaan menyilang akan cenderung mempromosikan pemberdayaan, penyelesaian masalah partisipatif, kerja tim dengan desain pekerjaan, insentif kelompok, dan transisi dari pengupahan harian untuk karyawan produksi.

Logika yang menyatakan hubungan antar praktik-praktik sumber daya manusia dengan kinerja perusahaan didukung oleh argumen teoritis dari berbagai disiplin ilmu. Dari ekonomi mikro, teori modal sumber daya manusia menyatakan bahwa orang memiliki keahlian dan kemampuan yang menyediakan nilai ekonomis bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan investasi perusahaan digunakan untuk meningkatkan keahlian, peningkatan pengetahuan, dan kemampuan karyawan.

Peningkatan produktivitas yang diturunkan dari investasi modal sumber daya manusia tergantung dari kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, semakin besar kontribusi karyawan bagi perusahaan, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan akan menginvestikasinya dalam modal sumber daya manusia, dan investasi ini akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. (Ariani Wahyu, 2010 : 24-25)

Tabel 2. Elemen yang berkaitan dengan kapital manusia (*human capital*)

Kemampuan Personal	Kemampuan Sosial
Kesadaran diri: 1. Kesadaran emosional. 2. Penilaian diri yang tepat. 3. Percaya diri.	Empati: 1. Mengerti orang lain. 2. Mengembangkan orang lain. 3. Orientasi pelayanan. 4. Mengangkat diversitas. 5. Kesadaran politik.
Pengaturan diri: 1. Kontrol diri. 2. Sifat dapat dipercayai. 3. Sifat megandalkan suara hati. 4. Kemampuan beradaptasi. 5. Inovasi.	Keterampilan Sosial: 1. Pengaruh. 2. Komunikasi. 3. Pengelolaan Konflik. 4. Kepemimpinan. 5. Katalisasi perubahan. 6. Membangun ikatan. 7. Kerja sama. 8. Kemampuan tim.
Motivasi: 1. Dorongan untuk berprestasi. 2. Komitmen. 3. Inisiatif. 4. Optimisme.	

(Daniel Goleman dalam John F. Tomer 2003 : 458, dalam M.Z. Lawang, 2005 : 8-9).

Dari pengertian-pengertian definisi di atas dapat dikatakan bahwa kunci dalam mengelola karyawan dengan suatu cara yang dapat memicu laba, produktivitas, inovasi, dan pembelajaran organisasi yang nyata, dimana kesemuanya terletak pada perspektif manajer. Manajer disini harus mampu membangun relasi sosial yang baik dengan bawahan/karyawannya. Relasi sosial juga disebut hubungan sosial yang merupakan hasil dari interaksi (rangkaian tingkah laku) yang sistematis antara dua orang atau lebih. Istilah relasi sosial tersebut menjelaskan lingkaran relasi antar personal, sekaligus menerangkan kemana arah perilaku seseorang diorientasikan.

Relasi sosial merupakan hubungan timbal-balik antar individu yang satu dengan individu yang lain dan saling mempengaruhi. Kriteria konsep relasi

sosial ini sekurang-kurangnya diterangkan oleh orientasi mutual minimum dari setiap tindakan. Hasil relasi sosial tersebut membentuk norma-norma yang teratur dalam bentuk organisasi sosial, seperti negara, gereja, asosiasi, perkawinan, dan lain-lain. Jadi, dalam relasi sosial itu ada bentuk-bentuk interaksi yang respirokal (timbal-balik) dalam persahabatan, cinta, loyalitas, kontraktual, sentimen nasional, dan sebagainya. Dari adanya hal tersebut kemudian menunjuk pada Teori Peter M. Blau tentang “pertukaran sosial”.

H. Landasan Teori Pertukaran Sosial Peter M. Blau

Tujuan Peter M. Blau (1964) adalah “pengertian atas struktur sosial yang berdasarkan analisis atas proses-proses sosial yang mengatur hubungan-hubungan di antara individu dan kelompok. Bagaimana kehidupan sosial menjadi terorganisasi ke dalam struktur asosiasi di kalangan manusia yang semakin kompleks” (1964 : 2, dalam Ritzer, 2012 : 726). “Maksud sosiologis yang utama dalam mempelajari proses-proses interaksi tatap muka ialah meletakkan fondasi untuk memahami struktur-struktur sosial yang berkembang dan kekuatan-kekuatan sosial yang muncul yang mencirikan perkembangan mereka” (1964 : 13, dalam Ritzer, 2012 : 726).

Blau memusatkan perhatian pada proses pertukaran, yang dalam pandangannya mengarahkan banyak perilaku manusia dan menggaris bawahi hubungan-hubungan di antara individu dan juga di antara kelompok. Pada hakikatnya, Blau membayangkan suatu rangkaian empat tahap yang mendorong dari pertukaran antar pribadi menuju struktur sosial ke perubahan sosial:

1. Transaksi-transaksi pertukaran pribadi di antara orang-orang.

2. Diferensiasi status dan kekuasaan.
3. Legitimasi dan organisasi.
4. Perlawanan dan perubahan.

(Ritzer 2012, 726-727).

Hubungan pertukaran sosial ini terdiri dari tindakan sukarela yang masing-masing pihak terlibat dalam dengan keyakinan bahwa pihak lain akan membalas perilaku ini dalam satu atau lain cara (Homans, 1961). Dengan demikian, dalam teori pertukaran sosial pendekatan umum disediakan untuk memahami bagaimana karyawan cenderung merespon ketika mereka melihat bahwa kontrak psikologis mereka telah terpenuhi (Turnley *et al.*, 2003). Teori pertukaran sosial telah melihat hubungan kerja sebagai pertukaran loyalitas dan usaha dengan imbalan bujukan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, dan Rhoades (2001) berpendapat bahwa, berdasarkan norma timbal-balik, karyawan termotivasi untuk membalas perlakuan yang menguntungkan dengan bertindak dengan cara-cara yang mendukung organisasi. Artinya, ketika seorang karyawan mengamati bahwa sebuah organisasi telah memberikan sumber daya lebih dari yang telah dijanjikan, ia merasakan keseimbangan positif dalam hubungan pertukaran karyawan-organisasi, dan merasa kewajiban untuk terus terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi organisasi (Henderson *et al.*, 2008). Dengan kinerja tugas, organisasi perilaku kewargaan (OCB), dan perilaku inovatif menjadi tiga cara karyawan penting memberikan kembali kepada organisasi. Sebagai kognisi pemenuhan PC mewakili keseimbangan dirasakan

dalam hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi (Henderson *et al.*, 2008).

a. Mikro ke Makro

Konsep perubahan sosial Blau terbatas pada tindakan-tindakan yang sementara, yang tergantung, pada reaksi-reaksi dari orang lain yang memberi penghargaan tindakan-tindakan yang berhenti ketika reaksi-reaksi yang diharapkan tidak datang. Orang tertarik satu sama lain karena beragam alasan yang menyebabkan mereka membangun asosiasi-asosiasi sosial. Sekali ikatan-ikatan awal ditempa, penghargaan-penghargaan yang mereka berikan satu sama lain membantu dan meningkatkan ikatan-ikatan itu.

Situasi yang berlawanan juga mungkin; dengan penghargaan yang tidak memadai, suatu asosiasi akan melemah atau pecah. Penghargaan yang dipertukarkan dapat bersifat intrinsik (misalnya; cinta, kasih sayang, penghargaan, hormat, dan motivasi) atau ekstrinsik (misalnya; uang, pekerjaan fisik). Pihak-pihak tidak selalu dapat memberi penghargaan satu sama lain secara setara ketika ada ketidaksetaraan di dalam pertukaran, suatu perbedaan kekuasaan akan muncul di dalam suatu asosiasi.

Ketika satu pihak membutuhkan sesuatu dari orang lain, tetapi tidak memiliki apa-apa yang sebanding untuk diberikan sebagai penghargaannya, tersedia empat alternatif, yaitu:

1. Orang dapat memaksa orang lain untuk membantunya.
2. Mereka dapat menemukan sumber lain untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan.

3. Mereka dapat berusaha untuk berhasil tanpa hal yang mereka butuhkan dari orang lain.

4. Karakteristik hakiki kekuasaan.

Akhirnya, dan yang paling penting mereka dapat menempatkan diri di bawah orang lain, dengan demikian memberi orang lain “kredit yang digeneralisasi” di dalam hubungan mereka. Kemudian orang lain itu dapat menggunakan kredit tersebut mereka ingin pihak yang memberi kredit melakukan sesuatu.

Blau memperluas teorinya pada level fakta-fakta sosial. Blau memperhatikan bahwa, kita tidak dapat menganalisis proses-proses interaksi sosial terlepas dari struktur sosial yang mengelilinginya. Struktur sosial muncul dari interaksi sosial, tetapi ketika hal itu terjadi, struktur-struktur sosial mempunyai suatu eksistensi yang terpisah yang mempengaruhi proses interaksi.

Interaksi sosial pertama-pertama ada di dalam kelompok-kelompok sosial. Orang tertarik pada suatu kelompok ketika mereka merasakan bahwa hubungan-hubungan itu memberikan penghargaan yang lebih banyak daripada hubungan-hubungan dengan kelompok lain. Pada akhirnya, para individu dengan kemampuan yang lebih besar untuk memberi penghargaan muncul sebagai pemimpin, dan kelompok itu di diferensiasi.

Diferensiasi tidak terelakan kelompok itu menjadi pemimpin dan pengikut menciptakan suatu kebutuhan untuk integrasi yang diperbarui. Sekali mereka mengakui status sang pemimpin, para pengikut mempunyai kebutuhan yang lebih besar untuk integrasi. Diawalnya, para pengikut

berlagak menunjukkan kualitas mereka yang paling mengesankan. Sekarang, untuk mencapai penyatuan bersama rekan pengikut, mereka menunjukkan kelemahannya. Sang pemimpin (atau para pemimpin) juga terlibat didalam suatu penurunan nilai diri pada titik ini untuk memperbaiki integrasi pada seluruh kelompok. Tipe-tipe kekuatan demikian membantu menyatukan kembali kelompok itu meskipun dengan statusnya baru terdeferensiasi.

Blau melangkah ke level masyarakat dan mendeferensiasi di antara dua tipe organisasi sosial. Tipe pertama, sehubungan dengan pengakuan Blau mengenai sifat-sifat kelompok sosial yang baru tercipta, muncul dari proses-proses pertukaran dan persaingan yang di diskusikan di depan. Tipe kedua, organisasi sosial tidak muncul mendadak, tetapi di bangun secara eksplisit untuk mencapai tujuan-tujuan yang dirinci. Contohnya, memproduksi secara besar-besaran barang-barang yang dapat dijual untuk memperoleh untung, berpartisipasi di dalam turnamen-turnamen, terlibat penawaran kolektif, dan merebut kemenangan-kemengan politis.

Blau berargumen bahwa kepemimpinan dan kelompok-kelompok oposisi ditemukan di dalam kedua tipe organisasi tersebut. Di dalam tipe yang pertama, kedua kelompok tersebut muncul dari proses interaksi. Di dalam tipe kedua, kepemimpinan dan kelompok-kelompok oposisi dibangun ke dalam struktur organisasi. Di dalam ke dua kasus tersebut, diferensiasi di antara kelompok-kelompok tidak terelakkan dan meletakkan dasar bagi oposisi dan konflik di dalam organisasi di antara pemimpin dan pengikut.

“Struktur-struktur sosial yang kompleks yang mencirikan kolektif-kolektif yang besar berbeda secara fundamental dari struktur-struktur

kelompok-kelompok kecil yang lebih sederhana. Suatu struktur relasi-relasi sosial yang berkembang di dalam suatu kelompok kecil dalam rangkaian interaksi sosial di kalangan para anggotanya. Karena tidak ada interaksi sosial yang langsung di sebagian besar anggota komunitas yang besar atau seluruh masyarakat, suatu mekanisme lain harus menengahi struktur relasi-relasi sosial di kalangan mereka” (Blau, 1964 : 253, dalam Rizer, 2012 : 726-730).

b. Norma-norma dan Nilai-nilai

Bagi Blau, mekanisme-mekanisme yang menengahi di antara struktur-struktur sosial yang kompleks adalah norma-norma dan nilai-nilai (konsensus sosial) yang ada di dalam masyarakat.

“Umumnya disepakati bahwa nilai-nilai dan norma-norma membantu sebagai media kehidupan sosial dan menengahi hubungan-hubungan untuk transaksi-transaksi sosial. Mereka memungkinkan pertukaran sosial langsung, dan mereka mengatur proses-proses integrasi sosial dan diferensiasi di dalam struktur-struktur sosial yang kompleks dan juga perkembangan organisasi sosial dan reorganisasi di dalamnya” (Blau, 1964 : 255, dalam Ritzer, 2012 : 731).

Mekanisme-mekanisme lainnya menengahi di antara struktur-struktur sosial, tetapi Blau fokus pada konsensus nilai. Melihat pertama pada norma-norma sosial, Blau mengatakan bahwa mereka menggantikan pertukaran tidak langsung menjadi langsung. Seorang anggota menyesuaikan diri dengan norma kelompok dan mendapat persetujuan karena penyesuaian itu dan persetujuan implisit karena fakta bahwa persetujuan menyumbang bagi pemeliharaan dan stabilitas kelompok. Dengan kata lain, kelompok atau kolektivitas terlibat dalam suatu hubungan pertukaran dengan individu itu. Hal tersebut berbeda dengan gagasan Homans yang lebih sederhana, yang berfokus pada pertukaran antar pribadi. Blau memberikan sejumlah contoh pertukaran kolektivitas-individual yang menggantikan pertukaran individu-individu:

“Para pejabat staf tidak membantu para pejabat lini di dalam pekerjaan mereka demi mendapat penghargaan/imbalan dari mereka, tetapi memberi bantuan adalah kewajiban resmi para anggota staf, sebagai balasan karena melaksanakan kewajiban-kewajiban itu mereka menerima penghargaan finansial dari perusahaan”.

Filantropi yang terorganisir memberi contoh yang lain mengenai pertukaran sosial tidak langsung. Berbeda dengan dermawan wanita model lama yang membawa keranjangnya dalam kaum miskin dan menerima ucapan terima kasih dan penghargaan mereka, tidak ada kontak langsung dan tidak ada pertukaran di antara pendonor individual dan penerima di dalam acara amal terorganisir kontemporer. Pebisnis kaya dan anggota kelas atas memberikan sumbangan-sumbangan filantropik untuk menyesuaikan diri dengan pengharapan-pengharapan normatif yang berlaku di dalam kelas sosial mereka dan memperoleh persetujuan sosial dari rekan mereka, bukan untuk mendapat ucapan terima kasih para individu yang diuntungkan dari kegiatan amal mereka (Blau, 1964 : 260, dalam Ritzer, 2012 : 732).

Konsep norma di dalam perumusan Blau bergerak menuju level pertukaran di antara individu dan kolektivitas, tetapi konsep nilai-nilai menggerakkan dia ke level masyarakat berskala besar dan kepada analisis hubungan di kalangan kolektivitas. Blau mengatakan:

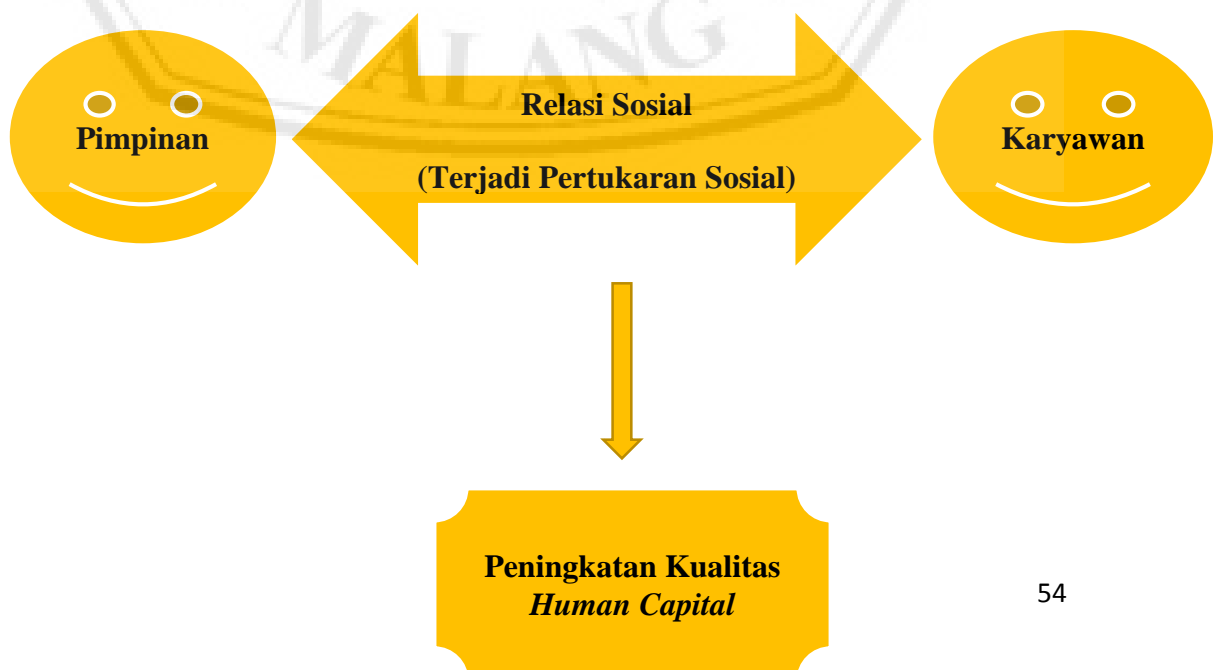
“Nilai-nilai bersama di berbagai tipe dapat dipahami sebagai media transaksi-transaksi sosial yang memperluas kompas interaksi sosial dan struktur relasi sosial melalui ruang dan waktu sosial. Konsensus mengenai nilai-nilai sosial berfungsi sebagai basis untuk memperluas jangkauan transaksi sosial melampaui batas-batas kontak sosial langsung dan untuk mengekalkan struktur-struktur sosial melampaui masa hidup manusia”.

Standar-standar nilai dapat dianggap sebagai media kehidupan sosial di dalam dua arti dari istilah itu, konteks nilai adalah medium yang

mencetak bentuk hubungan-hubungan sosial, dan nilai-nilai umum adalah mata rantai-mata rantai yang menghubungkan asosiasi-asosiasi dan transaksi-transaksi sosial pada suatu skala yang luas (Blau, 1964 : 263-264, dalam Ritzer, 2012 : 732).

Contohnya, nilai-nilai partikularistik adalah media integrasi dan solidaritas. Nilai-nilai itu membantu menyatukan para anggota suatu kelompok di seputar hal-hal patriotisme, atau kebaikan sekolah atau perusahaan. Hal itu dilihat sebagai hal yang serupa di level kolektif dengan sentimen-sentimen daya tarik pribadi yang menyatukan para individu berbasis tatap muka. Akan tetapi, mereka memperluas ikatan-ikatan integratif di luar sekadar daya tarik pribadi. Nilai-nilai yang khusus juga membedakan kelompok dalam dari kelompok luar, dengan cara itu memperkuat fungsi pemersatunya.

Gambar 2. Skema Kerangka Pikir “Pertukaran Sosial Peter M. Blau” berkaitan dengan Relasi Sosial antara Pimpinan dan Karyawan dalam Peningkatan Kualitas *Human Capital*.



Hasil pertukaran sosial adalah “spesialisasi peran yang dikembangkan (diferensiasi sosial), khususnya dalam struktur sosial yang kompleks, yang memerlukan sumbangan-sumbangan yang sangat bervariasi”. Setiap orang menginginkan penghargaan dan kekuasaan (*power*). Demi memperolehnya, mereka membuktikan dirinya menarik dan mempunyai kemampuan yang tidak disadari yang dipertukarkan dengan kekayaan yang sangat penting. Di samping itu, adanya persaingan untuk memperoleh sumber-sumber yang langka menyebabkan diferensiasi sosial (Margaret M. Poloma, 1994 : 97, dalam Rachmad 2008 : 274).

Menurut Blau:

“Individu-individu yang telah gagal dalam usaha mereka mendapatkan pengakuan dan kekuasaan mempunyai insentif untuk menemukan cara-cara agar memberikan sumbangsih demi tercapainya status superior mereka”.

Tanpa disadari, pertukaran sosial menghasilkan dua kelompok atau lebih yang didasarkan atas perolehan penghargaan dan kekuasaan. Sebab, dalam pertukaran sosial muncul semacam persaingan. Masing-masing mencoba mengoptimalkan dirinya dengan perangkat-perangkat yang dimiliki. Masing-masing menginginkan agar mendapatkan kekayaan dan kekuasaan lebih. Tetapi ingat, karena jumlahnya terbatas, maka tidak semuanya mendapatkan jumlah yang sama. Pada satu sisi, terdapat pihak yang mendapat banyak, pada sisi lain ada yang mendapat sedikit. Menariknya, baik yang mendapat banyak (kelompok superior) maupun yang mendapat sedikit akan mengembangkan pekerjaan-pekerjaan khusus yang bermanfaat bagi semua.

Sisi lain pertukaran sosial adalah meningkatnya integrasi sosial, membangun kepercayaan (*trust*), mendorong keberanian, memaksa

konformitas dengan norma-norma kelompok, dan mengembangkan nilai-nilai kolektif. Dalam kaitannya ini, Blau menyatakan,

“Resiprositas dan pertukaran diperluas dan digabung dengan pertumbuhan saling percaya dan bersifat parallel”.

Karenanya, proses-proses pertukaran sosial, yang berasal dari kepentingan diri yang murni, akan memunculkan kepercayaan dalam hubungan sosial lewat pengembangan karakter yang berulang dan bertahap. Misalnya, dalam sebuah birokrasi, pertemanan dan kepercayaan dibuat tidak saja pada hubungan-hubungan formal, tetapi diperkuat pulapada waktu santai. Ketika dua orang yang sudah cocok merumuskan kerja bersama, maka peluang-peluang yang bisa mereka kejar tidak diceritakan pada sembarang orang, bahkan mungkin disembunyikan kepada teman yang lain. Kecuali, orang-orang yang baru yang bisa merumuskan “pertukaran”. Dengan dibimbing oleh logika kepercayaan, pertukaran sosial bukanlah barang jadi. Ia dibangun melewati proses-proses dan tahapan-tahan tertentu.

c. Tentang *Power* (Kekuasaan)

Kekuasaan didefinisikan Peter M. Blau sebagai,

“Kemampuan orang-orang atau kelompok-kelompok untuk memaksakan kemauan mereka pada pihak lain, sekalipun terdapat perlawanan, lewat penolakan, baik dalam bentuk menahan imbalan yang diberikan atau dalam bentuk hukuman, meskipun kedua bentuk tersebut pada hakikatnya merupakan sanksi negatif”.

Hubungan anantara satu dua orang terdapat hubungan dimana pihak satu mendominasi pihak yang lain. Kekuasaan bisa ditunjukkan karyawan dalam perusahaan. Blau mengambil ilustrasi, mengapa karyawan pada bagian pemeliharaan mesin lebih memiliki kekuasaan dibanding mereka yang bekerja di bagian produksi? Ternyata, ada ketergantungan bagian

produksi dengan mesin-mesin yang digunakan untuk bekerja. Kalau mesin rusak atau mendapati persoalan, pastilah yang diharapkan diperbaiki adalah bagian pemeliharaan. Dari sini, Blau menyatakan bahwa kontrol atas ketidakpastian merupakan sumber penting dari kekuasaan dalam organisasi.

Hal yang masih berhubungan dengan kekuasaan, kalau seorang pemimpin muncul, maka terdapat stabilisasi struktur kepemimpinan. Proses-proses ini sesungguhnya merupakan perkembangan norma-norma dan nilai-nilai bersama yang memberikan legitimasi pada struktur kepemimpinan itu. Hasilnya, pemimpin tidak dilihat memperjuangkan kekuasaan, tetapi ia memiliki hak mengatur. Ideologi yang disosialisasikan pemimpin tidak akan menggambarkan secara langsung bagaimana *reward* harus diberikan.

Ini dinyatakan Waters, sebagai:

“Pertama, diferensiasi mempromosikan dua kekuatan dinamis yang berusaha membentuk organisasi sosial kolektif. Pertama adalah legitimasi. Fakta bahwa orang berkehendak untuk menguasai diri mereka sendiri sebagai penukar bagi keuntungan-keuntungan sosial yang mengindikasikan persetujuan sosial bagi latihan untuk berkuasa”.

“Kedua, legitimasi kekuasaan mengizinkan organisasi kolektif untuk berusaha mengejar sasaran-sasarannya. Namun, dimana kekuasaan dipraktikkan, disitulah dirasakan sebagai kelebihan nilai keuntungan yang menerima sebuah kekuatan dinamis kedua yang datang bermain dalam bentuk oposisi. Di sini, orang biasa mengekspresikan dan mengkomunikasikan ketidaksetujuan mereka kepada yang lain”.

Blau menjelaskan mengenai *cognitive dissonance* yang disebabkan struktur kepemimpinan yang tidak baik, sehingga melahirkan gerakan-gerakan oposisi. Tidak sedikit gerakan oposisi mengampanyekan perjuangan moral yang lebih tinggi. Jika terdapat pertukaran sosial diantara

dua kelompok atau lebih, hubungan bisa dilanggengkan. Namun, jika terdapat pertukaran sosial yang tidak seimbang (asimetris), maka ominasi punberperan lebih penting. Kemampuan yang tidak sama dan persepsi yang berbeda atas garis hidup, kemungkinan besar bertujuan untuk melanggengkan hubungan subordinasi dan oposisi tersebut. (Rachmad 2008 : 274-277)

